

dr Anna M. Zarzycka  
Szkoła Główna Handlowa  
w Warszawie  
Kolegium Nauka  
o Przedsiębiorstwie  
Instytut Rynków i Konkurencji  
e-mail: azarzyc@sgh.waw.pl  
ORCID: 0000-0002-1726-5158

# Trendy w rozwoju handlu detalicznego w Polsce. Przegląd literatury

## Trends in the development of retail trade in Poland. Literature review

**Słowa kluczowe:**  
handel detaliczny, format,  
platforma handlowa,  
zachowania konsumentów

**Streszczenie:** Handel detaliczny jest pod wpływem zmian zachodzących w otoczeniu. Celem artykułu jest identyfikacja czynników wpływających aktualnie na handel detaliczny w Polsce oraz związanych z tym tendencji i nowych rozwiązań prowadzenia biznesu. Cel ten został zrealizowany za pomocą analizy literatury, baz danych i zasobów elektronicznych. Przeprowadzona analiza problemu wskazuje głównie na: postęp technologiczny, zachowania zakupowe konsumentów, konkurencję oraz związany z nią proces umiędzynarodowienia i globalizacji. Ich konsekwencją są trzy trendy w rozwoju handlu detalicznego: powstawanie mniejszych i nowoczesnych formatów handlu detalicznego, integracja handlu detalicznego tradycyjnego z internetowym oraz ekspansja chińskich platform handlowych.

**Keywords:**  
retail, format, trading  
platform, consumer behavior

**Abstract:** Retail is influenced by changes in its environment. The aim of this article is to identify the factors currently influencing retail trade in Poland and the related trends and new business solutions. This objective was achieved through an analysis of literature, databases, and electronic resources. The analysis of the problem highlights technological progress, consumer purchasing behavior, competition, and the related process of internationalization and globalization. These trends result in three trends in retail development: the emergence of smaller and modern retail formats, the integration of traditional and online retail, and the expansion of Chinese e-commerce platforms.

**JEL:**  
L11, M31, L81

## Wprowadzenie

Krajobraz handlu detalicznego w Polsce rozwija się dynamicznie i przechodzi jedną z największych transformacji w historii, która jest wynikiem zarówno postępu technologicznego, jak i zmieniających się oczekiwań konsumentów [Haberla, Waniowski, 2024, s. 20]. W obecnym otoczeniu rynkowym presja kosztowa i rosnące oczekiwania konsumentów idą w parze z szybkim rozwojem technologii, co powoduje zmiany znaczenia poszczególnych formatów handlu dla konsumentów [Luberda, 2023].

Problematyka zmian w handlu detalicznym jest podejmowana w literaturze przedmiotu od lat, jest to jednak materia, którą należy nadal badać ze względu na turbulentność otoczenia.

Stąd też celem artykułu jest identyfikacja czynników wpływających aktualnie na handel detaliczny oraz związanych z tym tendencji i nowych rozwiązań prowadzenia biznesu. Autorka stawia tezę, że uwarunkowania współczesnej gospodarki (m.in. w obszarze technologii, zachowań zakupowych konsumentów czy konkurencji) implikują nowe trendy i formaty w handlu detalicznym. Przyjęto ograniczenie odnoszące się do skali analizy tematyki, kładąc nacisk na przeobrażenia w handlu detalicznym dokonujące się na rynku polskim.

Zastosowana metoda badawcza to przegląd literatury, baz danych i zasobów elektronicznych.

## Kluczowe czynniki wpływu na zmiany w handlu detalicznym

Przeobrażenia w handlu detalicznym dokonują się w wyniku oddziaływania różnych czynników otoczenia. W ostatnich latach za dominujące należy uznać: postęp technologiczny, zachowania zakupowe konsumentów, proces umiędzynarodowienia i globalizacji oraz związaną z nim większą konkurencję.

Revolucja technologiczna oferuje zarówno konsumentom, jak i firmom nowe możliwości [Kotler i in., 2025, s. 11] zakupu oraz sprzedaży produktów. Zasoby internetowe, z których można obecnie korzystać z urządzeń zarówno stacjonarnych, jak i mobilnych, są dużym wsparciem informacyjnym i zakupowym. Kupowanie wielu produktów jest możliwe online z dowolnego miejsca 24 godziny na dobę przez siedem dni w tygodniu.

Do czynników technologicznych istotnych dla handlu detalicznego należy zaliczyć: wykorzystanie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji, wzrost poziomu digitalizacji społeczeństwa, a zwłaszcza wykorzystanie smartfonów na zakupach i dokonywanie przez konsumentów płatności zbliżeniowych/BLIK [Kucharska, 2023, s. 38], technologie immersyjne – rozszerzona, mieszana i wirtualna rzeczywistość (AR/MR/VR), internet rzeczy (IoT) i metawersum [Deloitte, 2025].

Główne trendy w zachowaniach konsumentów związane z dokonywaniem zakupów odnoszą się do [Włodarczyk, 2022; Komor, Wójcik, 2025; Daszkiewicz, Sztuk, 2024]:

- czasu i wygody – szybkie zakupy blisko domu lub w domu, kierując się wygodą i oszczędnością czasu; szybka dostawa w przypadku zakupów internetowych;
- wirtualizacji zachowań konsumentów – korzystanie z rozwiązań łączących świat stacjonarny z wirtualnym, wzrost znaczenia kanałów online, płynne przechodzenie między kanałami online i offline;
- nieustającego znaczenia sklepów stacjonarnych – ze względu na potrzebę zobaczenia, przymierzenia lub wypróbowania towaru przed zakupem;
- personalizacji – dopasowanie do konsumenta – każdy produkt (w tym również produkt handlu detalicznego, jakim jest format sprzedaży detalicznej) można dostosować do klienta, a nawet go spersonalizować; konsumenci oczekują, że produkty będą dostępne w miejscach, w których ich potrzebują;
- wykorzystania nowych technologii – wizualizacja produktu w domu przed zakupem, wykorzystywanie w zakupach wirtualnych asystentów, chatbotów i aplikacji opartych na sztucznej inteligencji;
- pozyskiwania dużej ilości treści w krótkim czasie – wiąże się z potrzebą szybkiej identyfikacji najbardziej istotnych treści i przyzwyczajaniem się do krótkich przekazów;
- sposobów płatności – wzrost znaczenia blika czy szybkich przelewów.

Wraz z postępem technologicznym i rozwojem platform internetowych zanikają bariery geograficzne dla działalności handlowej, co wiąże się z procesem umiędzynarodowienia i globalizacji. Przedsiębiorstwom łatwiej jest obecnie wejść na rynki dowolnych krajów, a konsumenci mają większe możliwości dokonywania zakupów na całym świecie.

Te uwarunkowania zdecydowanie zmieniły dynamikę konkurencji i charakter otoczenia konkurencyjnego. Wzrasta konkurencja pomiędzy markami krajowymi a zagranicznymi. Ponadto markowi producenci mają coraz większy problem z potężnymi detalistami wprowadzającymi własne marki. W handlu detalicznym pierwsze firmy internetowe wykreowały model tzw. dezintermediacji, czyli zmniejszania roli tradycyjnych pośredników w procesie dostarczania produktów. Wytwórcy i konwencjonalni detaliści odpowiedzieli z kolei tzw. reintermediacją, stając się jednocześnie sprzedawcami tradycyjnymi i internetowymi [Kotler i in., 2025, s. 13–14].

## **W kierunku mniejszych i nowoczesnych formatów handlu detalicznego**

Zmiany w handlu detalicznym dotyczą m.in. tzw. jego formatów. Strukturalną interpretację tego terminu przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Cechy konstytutywne formatu handlu detalicznego



Źródło: Borusiak [2011, s. 114].

Głównie preferencje zakupowe konsumentów, jak i rozwój nowych technologii przyczyniają się do wzrostu popularności mniejszych formatów handlu detalicznego, zlokalizowanych jak najbliżej konsumenta. Przejawia się to po pierwsze w spadku znaczenia dużych centrów handlowych (galerii). Według raportu firmy technologicznej Proxi.cloud w listopadzie 2024 r. ruch w tych ośrodkach zmniejszył się rok do roku o prawie 23% [Proxi.cloud, b.d.]. Ponadto w latach 2015–2025 w największych aglomeracjach zamknięto ponad 20 takich obiektów [Gawrońska, 2025]. Jednocześnie można odnotować wzrost takich formatów jak parki handlowe i centra convenience, powstające w średnich i małych miastach [Mazurkiewicz, 2025]. Park handlowy definiowany jest jako spójnie zaprojektowany, zaplanowany oraz zarządzany obiekt, składający się głównie ze średniej oraz dużej wielkości wyspecjalizowanych sklepów, przeważnie bez części wspólnych, z wejściem bezpośrednio od strony parkingu, o minimalnej powierzchni najmu (GLA) 5 000 m<sup>2</sup> i liczbie sklepów minimum 2. Natomiast centrum convenience to obiekt dedykowany do codziennych, szybkich zakupów w drodze z/do domu, zlokalizowany głównie przy drogach o dużym natężeniu ruchu lub na osiedlach mieszkaniowych. Jest to najmniejszy format handlowy (powierzchnia GLA od 2 000 m<sup>2</sup> do 4 999 m<sup>2</sup>). Ze względu na małą powierzchnię sprzedaży oferowany asortyment ogranicza się do jednego lub dwóch produktów w każdej kategorii – najczęściej jest to operator spożywczy, drogeria, apteka, sklep z elektroniką i małe punkty usługowe [Trei Real Estate i JLL, 2022].

Są to zatem mniejsze ośrodki handlowe. Zmiany formatów odnoszą się też do pojedynczych sklepów detalicznych. Na popularności zyskują tzw. sklepy wygodnego zakupu (ang. convenience). Według firmy McKinsey & Company tego typu sklepy zajmują drugą pozycję w strukturze rynku detalicznego w Polsce po dyskontach [Purta i in., 2023]. Najważniejszym graczem w tym formacie jest Grupa Żabka oferująca kompleksowy ekosystem convenience obejmujący zarówno kanały tradycyjne jak i cyfrowe [Grupa Żabka, b.d.].

Od kilku lat można zauważyć tworzenie przez dużych detalistów (znanych z wielkopowierzchniowych sklepów) mniejszych formatów bliżej klienta. Przykładem jest francuska firma Carrefour, która posiada sieć osiedlowych sklepów franczyzowych o powierzchni od 100 do 500 m<sup>2</sup> pod nazwą Carrefour Express.

Zmienność formatów detalu może przyjąć postać modyfikacji dokonywanych w obrębie istniejących formatów oraz pojawiania się zupełnie nowych, będących innowacyjną postacią wariantów cech konstytuujących formatu [Borusiak, 2011]. Do takich można zaliczyć sklepy bezobsługowe, znane również jako sklepy bezkasowe czy autonomiczne (ang. nanostores), które wykorzystują innowacyjne technologie, aby zapewnić klientom nowe środowisko zakupowe bez bezpośredniej interakcji ze sprzedawcami oraz zaletą bliskości [Nam i in., 2025; Ge, Tomlin, 2025]. Przykłady takich formatów to Amazon Go na rynku amerykańskim działający od 2017 r., a w Polsce tego typu sklepy to m.in. Żabka Nano i Dino. W odniesieniu do wspomnianych wcześniej cech formatu handlu detalicznego w tabeli 1 zaprezentowano charakterystykę sklepu bezobsługowego.

**Tabela 1. Sklep bezobsługowy jako format sprzedaży detalicznej**

Cechy	Charakterystyka
Asortyment	produkty najbardziej w danym miejscu i czasie potrzebne kupującemu
Metoda obsługi	bezobsługowa, bezkasowa
Powierzchnia sprzedażowa	zróżnicowana – zależy od sieci
Lokalizacja	blisko klienta – blisko miejsca zamieszkania/pracy/wypoczynku
Poziom cen	zbliżony do poziomu cen w obsługowych sklepach convenience
Zakres usług handlowych	dotatkowo klient może skorzystać z usług gastronomicznych, np. samodzielnie przygotowując napoje lub korzystając z automatów

Źródło: Kucharska [2023, s. 28].

Zatem sklep bezobsługowy jako format sklepu jest połączeniem rozwiązań stacjonarnych (korzystanie przez klientów ze sklepu stacjonarnego) z rozwiązaniami online (m.in. konieczność posiadania przez klienta aplikacji, płatność bezgotówkowa, system monitorowania zachowań klienta wewnątrz placówki) [Kucharska 2023, s. 28].

## Integracja handlu detalicznego tradycyjnego z internetowym

Mimo zafascynowania handlem internetowym, również handel detaliczny, realizowany przez sklepy stacjonarne, nadal się rozwija [Pabian, Stępień, 2024, s. 70]. Wynika to z opisanych wcześniej tendencji w zachowaniach konsumentów, m.in. ze względu na potrzebę zobaczenia, przymierzenia lub wypróbowania towaru przed zakupem. W przypadku zakupów internetowych rozwinął się format handlu detalicznego, jakim jest showroom (salon wystawowy), czyli pomieszczenie, w którym eksponowane są przedmioty na sprzedaż [Cambridge Dictionary, 2025].

Sklepy internetowe i sklepy stacjonarne uzupełniają się na ścieżce zakupowej klientów. Przejawia się to wchodzeniem dotychczas działających tylko stacjonarnie detalistów na rynek e-commerce, ale też uruchamianiem tradycyjnych formatów przez detalistów pierwotnie tylko internetowych (np. e-obuwie). Efektem ich integracji są takie koncepcje jak showrooming, webrooming oraz omnichannel.

Pierwsza z nich – showrooming – polega na tym, że konsument zaczyna zakupy od sklepu stacjonarnego, a kończy je w sklepie internetowym. Na przykład najpierw przymierza odzież czy obuwie w sklepie stacjonarnym, dobierając właściwą dla siebie numerację, sprawdzając zalety i wady (np. czy jest wygodne). Potem wyszukuje wybrany towar w sklepie internetowym, licząc na jego niższą cenę, a następnie finalizuje zakup [Pabian, Stępień, 2024, s. 71]. Takie rozwiązanie stosują działające od wielu lat sklepy detaliczne stacjonarne oferujące obecnie też swoje produkty online (np. Paged).

Webrooming zakłada odwrotną kolejność działań – konsument zaczyna zakupy online, zapoznając się z ofertą sklepów internetowych, natomiast kończy je w sklepie stacjonarnym [Neeru, Kayeser, 2025]. Można to egzemplifikować na przykładzie zakupu urządzeń muzycznych. Klient za pośrednictwem Internetu zapoznaje się z ich rodzajami i parametrami, następnie udaje się do sklepu stacjonarnego po to, aby te urządzenia wypróbować, ocenić ich rzeczywisty wygląd i funkcjonalność, zwłaszcza posłuchać rzeczywistego brzmienia odtwarzanej na nich muzyki. Po tak dokonanej subiektywnej analizie sprzętu i zawężeniu swojego zainteresowania do jednego, najlepiej spełniającego oczekiwania, dokonuje zakupu na miejscu w sklepie [Pabian, Stępień, 2024, s. 72].

Najbardziej postępową koncepcją w obszarze integracji handlu stacjonarnego z internetowym jest wszechkanałowość, nosząca też nawę omnichannel, charakteryzująca się korzystaniem jednocześnie z różnych kanałów dystrybucji. Umożliwia ona klientom i sprzedawcom detalicznym interakcję za pośrednictwem aplikacji mobilnych, sieci społecznościowych, witryn sprzedawców detalicznych, sklepów internetowych, sklepów stacjonarnych, konsol do gier i telewizorów Smart TV [Asmare, Zewdie, 2022]. Zakupy wielokanałowe zapewniają klientom wyjątkową wygodę i elastyczność [P3, 2025].

## Ekspansja chińskich platform handlowych

Konsekwencją wzrostu znaczenia kanałów online, ale też kwestią przewagi konkurencyjnej i procesem umiędzynarodowienia i globalizacji jest wejście chińskich platform handlu internetowego, jak Temu, AliExpress i Schein, na rynek polski i europejski.

Co drugi produkt kupiony przez polskich konsumentów na zagranicznej platformie pochodzi z Chin [Duszczyk, 2025]. O przewadze konkurencyjnej firm chińskich w stosunku do europejskich decyduje kilka czynników. Po pierwsze z perspektywy konsumenta jest to szeroki asortyment produktów (w tym nietypowych i trudnodostępnych stacjonarnie) po niskich cenach [Pollster, 2024], darmowa dostawa i wysoki poziom obsługi posprzedażowej (reakcja na reklamacje i zwroty). Możliwość oferowania niższych cen na rynku europejskim wynika głównie z takich uwarunkowań jak:

- zwolnienie z cła na importowane produkty z Chin,
- wsparcie ze strony państwa – dotacje, ulgi podatkowe, kredyty na inwestycje,
- brak konieczności stosowania restrykcyjnych unijnych przepisów w zakresie norm bezpieczeństwa, atestów czy polityki klimatycznej.

W zasadzie jedynym mankamentem tych zakupów był długi czas dostawy ze względu na sprzedaż z magazynów w Azji. Obecnie sytuacja się zmienia, gdyż chińskie firmy poza formą ekspansji zagranicznej, jaką jest eksport, rozpoczynają zaangażowanie kapitałowe, inwestując w lokalne centra dystrybucyjne głównie w Wielkiej Brytanii, ale też w Polsce, Hiszpanii, Francji i we Włoszech [ecommercenews.pl, 2025]. Zgodnie z globalną strategią chińskich gigantów e-commerce Europa jest dla nich kluczowym rynkiem, a Polska ma szansę stać się jednym z głównych centrów dystrybucyjnych w całym regionie ze względu na swoje centralne położenie geograficzne w Europie.

Przykładem jest TEMU, chiński sprzedawca internetowy oferujący niskie ceny, założony w 2022 roku, który prowadzi działalność na 51 rynkach, stając się jednym z największych gigantów e-commerce oferujących niskie ceny i konkurentem Amazona. Aby rozwijać się w USA i na innych rynkach europejskich, TEMU skupia się na otwarciu swojego rynku na lokalnych sprzedawców, zapewniając klientom dostęp do większej bazy sprzedawców, a chińskim sprzedawcom dostęp do większej bazy klientów [Nim i in., 2024]. W Niemczech firma uruchomiła swój magazyn. Obiekt we Frankfurcie pełni głównie rolę punktu przeładunkowego dla przesyłek z Azji, ale firma deklaruje chęć mocniejszego powiązania się z lokalnymi partnerami handlowymi [ecommercenews.pl, 2025].

## Podsumowanie

W wyniku przeglądu literatury zrealizowano przyjęty cel artykułu, czyli zidentyfikowano główne przesłanki zmian w handlu detalicznym w Polsce, do których należą: postęp technologiczny, trendy w zachowaniach zakupowych konsumentów, proces umiędzynarodowienia i globalizacji oraz związana z nim dynamika konkurencji. Ich konsekwencją są trzy trendy w rozwoju handlu detalicznego: powstawanie mniejszych i nowoczesnych formatów handlu detalicznego, integracja handlu detalicznego tradycyjnego z internetowym oraz ekspansja chińskich platform handlowych.

Mniejsze formaty handlu detalicznego dotyczą zarówno centrów handlowych, jak i pojedynczych sklepów. Integracja handlu detalicznego tradycyjnego z internetowym przejawia się w takich koncepcjach jak: showrooming, webrooming oraz omnichannel. Wejście chińskich platform handlowych na rynek polski i europejski ma kontekst zarówno konsumpcyjny jak i konkurencyjny i stanowi duże wyzwanie dla lokalnych detalistów.

Niniejsze opracowanie ma charakter przeglądowy i może stanowić przyczynek do dalszych pogłębionych badań nad różnymi aspektami zmian w handlu detalicznym.

## Bibliografia

- Asmare A., Zewdie S. [2022], *Omnichannel retailing strategy: a systematic review*, "The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research", vol. 32(1), s. 59–79, <https://doi.org/10.1080/09593969.2021.2024447>.
- Borusiak B. [2011], *Innowacyjne formaty handlu detalicznego*, „Zeszyty Naukowe”, nr 184, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, s. 111–124.
- Cambridge Dictionary [2025], <https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english-polish/showroom> (dostęp: 25.10.2025).
- Daszkiewicz M., Sztuk A. [2024], *Zachowania konsumentów wobec innowacji w handlu detalicznym – uwarunkowania, trendy i wyzwania*, w: Haberla M. (red.), *Postawy konsumentów wobec innowacji w handlu detalicznym w kontekście pandemii COVID-19*, Wydawnictwo Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- Deloitte [2025], *Global powers of retailing 2025*, raport, <https://www.deloitte.com/pl/pl/Industries/consumer/research/Global-Powers-of-Retailing-2025.html> (dostęp: 10.11.2025).
- Duszczyk M. [2025], *Chińscy sprzedawcy zaleli polski internet*, „Rzeczpospolita”, 26.02.2025.
- ecommercenews.pl [2025], *Chińska ofensywa magazynowa w Europie. Jak zmienia się rynek logistyki?* <https://ecommercenews.pl/chinska-ofensywa-magazynowa-w-europie-jak-zmienia-sie-rynek-logistyki/> (dostęp: 25.10.2025).
- Gawrońska A. [2025], *Średnio dwie na rok. Tak znikają galerie handlowe*, „Rzeczpospolita”, 21.08.2025.
- Ge J., Tomlin B. [2025], *The manufacturer's role in nanostore-supermarket supply chain competition*, "Production and Operations Management", vol. 34(10).



- Grupa Żabka [b.d.], <https://zabkagroup.com/pl/> (dostęp: 12.11.2025).
- Haberla M., Waniowski P. [2024], *Innowacje w handlu detalicznym*, w: Haberla M. (red.), *Postawy konsumentów wobec innowacji w handlu detalicznym w kontekście pandemii COVID-19*, Wydawnictwo Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- Komor M., Wójcik A. [2025], *Zachowania zakupowe w kanałach offline i online – analiza i implikacje dla przedsiębiorstw handlowych*, „Marketing i Rynek”, nr 3, s. 3–14.
- Kotler Ph., Keller K.L., Chernev A. [2025], *Marketing*, Rebis, Poznań.
- Kucharska B. [2023], *Sklep bezobsługowy jako innowacyjny format handlu detalicznego –perspektywa postpandemiczna*, „Studia i Prace, Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 188, s. 25–42.
- Luberda P. [2023], *Sprzedaż wielokanałowa w kształtowaniu zachowań konsumentów na rynku odzieży*, „Marketing i Rynek”, nr 3, s. 45–56.
- Mazurkiewicz P. [2025], *Galerie do rozbiórki, pora na parki handlowe w mniejszych miastach*, „Rzeczpospolita”, 1.09.2025.
- Nam Y., Lee S., Lee H. [2025], *Consumer preferences for unmanned stores: A choice experiment study*, „Journal of Retailing and Consumer Service”, vol. 82.
- Neeru S., Kayeser F. [2025], *Omnichannel usage influence on webrooming-showrooming: the moderating influence of consumer segment and product price*, „Journal of Consumer Marketing”, 10.1108/JCM-05-2024-6891.
- Nim N., Pedada K., Hewett K. [2024], *Digital marketing ecosystems and global market expansion: current state and future research agenda*, „International Marketing Review”, vol. 41(5), s. 872–885, doi: <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2024-0108>.
- P3 [2025], *Stan handlu detalicznego 2025*, <https://www.p3parks.com/pl/aktualnosci/article/stan-handlu-detalicznego-w-2025-r> (dostęp: 10.11.2025).
- Pabian A., Stępień M. [2024], *Kierunki rozwoju stacjonarnego handlu detalicznego w erze kultury cyfrowej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej”, nr 1, s. 70–75.
- Pollster [2024], *Chińskie platformy handlowe oczami Polaków, raport*, <https://pollster.pl/files/medias/Chinskie-platformy-RAPORT.pdf> (dostęp: 17.10.2025).
- Proxi.cloud [b.d.], <https://proxi.cloud/> (dostęp: 17.10. 2025).
- Purta M., Nowakowski M., Svoboda D., Karabon M., Läubli D., Wachinger T., Laizet F. [2023], *State of grocery in Central Europe 2023: The battle for the new shopper*, McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/pl/our-insights/state-of-grocery-in-central-europe-2023> (dostęp: 11.11.2025).
- Trei Real Estate i JLL [2022], *Parki handlowe i centra convenience w Polsce*, raport, [https://www.treirealestate.com/fileadmin/medien/downloads/retail\\_parks\\_report/2022/PL\\_Retail\\_Park\\_Report\\_2022.pdf](https://www.treirealestate.com/fileadmin/medien/downloads/retail_parks_report/2022/PL_Retail_Park_Report_2022.pdf) (dostęp: 20.10.2025).
- Włodarczyk K. [2022], *Zmiany w zachowaniach konsumenckich osób starszych w trakcie pandemii COVID-19 w świetle analizy trendów konsumenckich*, „Marketing i Rynek”, nr 9.

